ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN — POLONIA
VOL. XXXIX, 14 SECTIO H 2005

Zakład Kierowania Gospodarką Narodową, Instytut Ekonomii
Wydział Ekonomiczny UMCS

JOANNA ŚWIERK

Model Doskonałości EFQM - jak efektywnie zarządzać organizacją

The EFQM Excellence Model - how effectively manage the organisation

Obecnie aby funkcjonować w ciągle zmieniającym się otoczeniu oraz aby sprostać coraz większej konkurencji, przedsiębiorstwa poszukują metod i narzędzi zarządzania, które pomogą im skutecznie doskonalić proces zarządzania. Jedną z takich koncepcji jest Kompleksowe Zarządzanie Jakością - TQM, które polega na koncentrowaniu wysiłków uczestników organizacji na doskonaleniu wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zarządzanie jakością to coraz popularniejszy wśród europejskich organizacji sposób zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiający osiągnięcie skuteczności, efektywności i przewagi konkurencyjnej, zapewniający przy tym długotrwały sukces, spełnienie potrzeb swoich klientów, pracowników, potrzeb finansowych i innych zainteresowanych stron oraz całego społeczeństwa.[1] Wymagania te spełnia zaproponowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością[2] Model Doskonałości EFQM. Obej-

[1] J. Tkaczyk, *Europejski System Nagród. Poziomy doskonalenia EFQM*, „ABC Jakości", kwiecień 2004.

[2] Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management - EFQM) została utworzona w 1998 roku z inicjatywy 14 wiodących przedsiębiorstw europejskich. Misją EFQM jest „Stymulowanie i wspieranie działań służących osiągnięciu trwałej doskonałości w Europie", natomiast wizją jest „Świat, w którym przodują organizacje europejskie". Celem funkcjonowania EFQM jest wzmacnianie znaczenia pojęcia jakości w działalności organizacji oraz pomoc w uzyskaniu poprawy jakości na drodze do organizacyjnej doskonałości. EFQM jest twórcą Modelu Doskonałości, który umożliwia organizacjom ubieganie się o Europejską Nagrodę Jakości. Zob. *Europejska Fundacja Zarządzania Jakością*, www.efqm.pl

muje on najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji oraz dokładnie określa, jakie wymagania powinny być spełnione w tych obszarach. Dzięki temu stanowi kompleksowe narzędzie samooceny[3], a także wzór doskonałości, do którego organizacja powinna dążyć.[4]

Model Doskonałości EFQM jako zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji zdobywa coraz większą popularność w Europie, gdzie stosuje go już ponad 20 000 organizacji i ta liczba wciąż rośnie.[5] Jest on praktycznym narzędziem, które może być stosowane przez organizacje na różne sposoby[6]:

- jako narzędzie samooceny, pozwalające zmierzyć, gdzie na drodze do doskonałości znajduje się przedsiębiorstwo;
- jako sposób na przeprowadzenie benchmarkingu z przedsiębiorstwami o podobnym poziomie doskonałości;
- jako podstawa wspólnego zestawu pojęć i sposobu myślenia na temat przedsiębiorstwa, ustalonego przez różne funkcje w firmie;
- jako przewodnik umożliwiający identyfikację obszarów wymagających poprawy;
- jako struktura pozycjonująca istniejące inicjatywy, usuwająca duplikowanie się działań i identyfikująca braki;
- jako struktura dla systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Model Doskonałości EFQM zbudowany jest z 9 obszarów - kryteriów, które dzielą się na dwie grupy „Potencjał" (*Enabler*) i „Wyniki" (*Results*). Kryteria potencjału opisują sposób, w jaki przedsiębiorstwo realizuje swoje kluczowe funkcje, natomiast kryteria wyników uwzględniają efekty jego funkcjonowania. „Wyniki" są zatem rezultatem „Potencjału", a „Potencjał" jest usprawniany dzięki informacjom zwrotnym pochodzącym z pomiaru „Wyników". Wartości procentowe każdego obszaru ukazują wagę danego obszaru dla całego modelu samooceny.[7] Pełny model doskonałości składa się z 32 podkryteriów, które prezentują szczegółowe wymagania dla każdego z 9 obszarów działania przedsiębiorstwa.[8]

---

[3] Innymi modelami pomocnymi w procesie samooceny przedsiębiorstw, opierającymi się na zasadach TQM, są amerykański Malcolm Baldridge National Quality Award, japoński Deming Prize, a także najnowsze modele: japoński Quality Award Model, południowo-afrykański Business Excellence Model oraz Australian Award. Por. H. D. Seghezzi, *Business excellence: What is to be done?*, „Total Quality Management", December 2001, vol. 12, issue 7, s. 865.

[4] D. Kaczyńska, *Model EFQM - doskonalenie zarządzania opiera się na samoocenie. Inna możliwość uznania*, „Puls Biznesu", grudzień 2004.

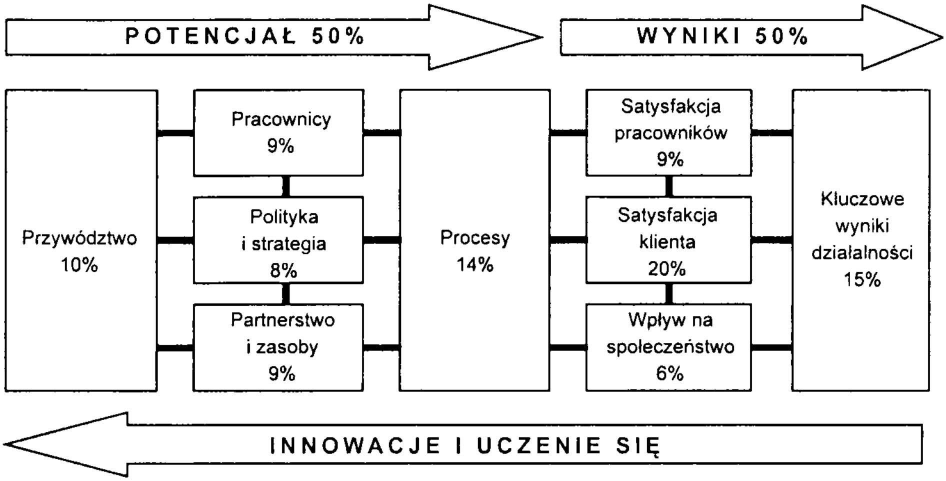
[5] H.V. Andersen, N. Savic, G. Lawrie, *Enabling Quality Management: How strategic Context is Needed to Drive Effective Application*, 2GC Active Management, Working Paper, March 2004, s. 2.

[6] Opracowanie własne na podst.: *The EFQM Excellence Model*, www.efqm.org oraz *Po co istnieje Model EFQM?*, www.efqm.pl, 10.02.2005.

[7] M. Farrar, *The excellent organisation*, „Journal of Administrative Management", January/February 2004, issue 39, s. 24.

[8] *Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM)*, www.umbrella.org.pl

Dokładna analiza wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa za pomocą systemu punktowego umożliwia dokonanie oceny stopnia rozwoju[9] i poziomu doskonalenia organizacji. Przedsiębiorstwo może uzyskać maksymalnie 1000 punktów, które rozkładają się po 50% na każdą grupę.[10] Poniższy rysunek prezentuje Model Doskonałości EFQM.



Rys. 1. Model Doskonałości EFQM
The EFQM Excellence Model
Źródło: opracowanie własne na podst.: *The EFQM Excellence Model*, www.efqm.org

Strzałki w modelu akcentują jego dynamiczny charakter, gdyż zwiększenie potencjału przedsiębiorstwa możliwe jest dzięki innowacjom i uczeniu się, które prowadzą w konsekwencji do poprawy wyników działalności. Każde kryterium modelu jest zdefiniowane, a podkryteria są sformułowane w postaci pytań, które podczas dokonywanej oceny przedsiębiorstwa pomagają określić postęp organizacji w osiąganiu doskonałości. Model Doskonałości EFQM jako wewnętrzne narzędzie diagnostyczne zapoczątkował i rozpowszechnił wśród przedsiębiorstw działania, które nazwano procesem Samooceny.[11] Szczegółową charakterystykę kryteriów i podkryteriów modelu prezentuje tab. 1.

Podejście do zarządzania sugerowane przez Model Doskonałości EFQM, który uznaje, że jest wiele sposobów trwałego doskonalenia wszystkich aspektów działalności, opiera się na przesłance: „Doskonałe rezultaty dotyczące wyników

[9] H. R. Friedag, W. Schmidt, *My Balanced Scorecard - Moja Strategiczna Karta Wyników*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 60.

[10] G. K. Świderska [red.], *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy - wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003, s. 272.

[11] Zob. G. Lamotte, G. Carter, *Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?*, Balanced Scorecard Collaborative, 17.03.2000, Appendix 2, s. 7.

działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się poprzez przywództwo, będące motorem dla formułowania polityki i strategii zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami".[12]

Tab. 1. Kryteria i podkryteria cząstkowe występujące w Modelu Doskonałości EFQM
The criteria and sub-criteria in the EFQM Excellence Model

KRYTERIUM	PODKRYTERIA CZĄSTKOWE
1. PRZYWÓDZTWO Doskonali menedżerowie tworzą i ułatwiają realizację misji i wizji, rozwijają odpowiednie wartości potrzebne do osiągnięcia trwałego sukcesu i wprowadzają je przez odpowiednie działania i zachowania.	1a. czy kierownictwo tworzy misję, wizję i system wartości przedsiębiorstwa oraz jest wzorem w kulturze doskonałości. 1b. czy kierownictwo osobiście jest zaangażowane w opracowanie, implementację oraz doskonalenie systemów zarządzania firmą. 1c. czy kierownictwo włącza się w utrzymywanie kontaktów z klientami, partnerami firmy oraz przedstawicielami społeczeństwa. 1d. czy kierownictwo rozpoznaje, motywuje oraz docenia pracę swoich pracowników.
2. POLITYKA I STRATEGIA Doskonałe przedsiębiorstwa wdrażają swoją misję i wizję oraz przekładają je na politykę, plany, cele oraz realizowane procesy w celu realizacji strategii skoncentrowanej na zainteresowanych stronach.	2a. czy polityka i strategia uwzględniają bieżące i przyszłe potrzeby wszystkich podmiotów związanych z przedsiębiorstwem (interesariuszy - stakeholders). 2b. czy polityka i strategia opierają się na informacjach pochodzących z pomiarów dokonań, prac badawczych, procesów uczenia się i kreatywności. 2c. czy polityka i strategia są stale rozwijane, poddawane przeglądom i aktualizowane. 2d. czy polityka i strategia są przekładane i uwzględniane przy realizacji każdego działania. 2e. czy polityka i strategia są komunikowane i wdrażane.
3. PRACOWNICY Doskonałe przedsiębiorstwa zarządzają wiedzą i rozwijają potencjał swoich pracowników, po to aby realizowali oni politykę i strategię firmy oraz jej procesy.	3a. czy personel (pracownicy przedsiębiorstwa) jest planowany, zarządzany i doskonalony. 3b. czy poziom wiedzy i kompetencji pracowników jest identyfikowany, utrzymywany oraz rozwijany. 3c. czy pracownicy są angażowani w sprawy przedsiębiorstwa oraz w jakim stopniu deleguje się odpowiedzialności i uprawnienia. 3d. czy między pracownikami a przedsiębiorstwem jest zapewniony dialog. 3e. czy osiągnięcia pracowników są dostrzegane i nagradzane oraz jak dużo uwagi poświęca się pracownikom.
4. PARTNERSTWO I ZASOBY Doskonałe przedsiębiorstwa planują i zarządzają relacjami ze swoimi partnerami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi zasobami w celu realizacji polityki i strategii firmy.	4a. w jaki sposób zarządza się relacjami z partnerami zewnętrznymi firmy. 4b. jak zarządza się zasobami finansowymi przedsiębiorstwa. 4c. jak zarządza się budynkami, wyposażeniem i materiałami. 4d. jak zarządza się technologią. 4e. jak zarządza się wiedzą i informacją.
5. PROCESY Doskonałe przedsiębiorstwa identyfikują, zarządzają i doskonalą procesy w celu realizacji własnej polityki i strategii oraz generowania rosnącej wartości dla swoich klientów i innych zainteresowanych stron.	5a. czy procesy są systematycznie projektowane i zarządzane. 5b. czy procesy są doskonalone, jeśli to konieczne przy wykorzystaniu innowacji w celu dostarczenia satysfakcji i stale rosnącej wartości klientom oraz wszystkim interesariuszom. 5c. czy produkty i usługi są projektowane z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań klientów. 5d. czy produkty i usługi są wytwarzane, dostarczane oraz zabezpieczane w trakcie eksploatacji. 5e. czy stosunki z klientami są odpowiednio zarządzane i rozwijane.

[12] *Model doskonałości EFQM. Uniwersalne narzędzie*, „Solidna Firma", wrzesień 2000, nr 6.

6. SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW Doskonałe przedsiębiorstwa dokonują pomiaru i osiągają wybitne wyniki w relacjach ze swoimi pracownikami.	Podkryteria cząstkowe samooceny satysfakcji pracowników powinny dostarczyć: 6a. mierników postrzegania (pomiaru można dokonać poprzez np. różne badania, wywiady, przygotowywane oceny). 6b. wskaźników osiągnięć (są to własne mierniki opracowane przez przedsiębiorstwo w celu monitorowania, przewidywania i doskonalenia wyników działalności pracowników firmy).
7. SATYSFAKCJA KLIENTA Doskonałe przedsiębiorstwa dokonują pomiaru i osiągają wybitne wyniki w zakresie poziomu satysfakcji i zadowolenia swoich zewnętrznych klientów.	Podkryteria cząstkowe samooceny efektów związanych z klientami powinny dostarczyć: 7a. mierników postrzegania - w jaki sposób klient ocenia usługi i produkty dostarczane przez przedsiębiorstwo (pomiar taki umożliwiają np. badania klientów, ratingi, gratulacje i uwagi dotyczące działalności przedsiębiorstwa). 7b. wskaźników osiągnięć (są to miary stosowane przez przedsiębiorstwo w celu monitorowania, przewidywania i doskonalenia wyników firmy oraz sposobu postrzegania firmy przez zewnętrznych klientów).
8. WPŁYW NA SPOŁECZEŃSTWO Doskonałe przedsiębiorstwa dokonują wszechstronnych pomiarów dotyczących oczekiwań i potrzeb społeczności lokalnej, narodowej czy międzynarodowej.	Podkryteria cząstkowe samooceny powinny dostarczyć: 8a. mierników postrzegania - jak społeczeństwo ocenia działalność przedsiębiorstwa w odniesieniu m.in. do jakości życia, ochrony środowiska i zasobów naturalnych (informacje takie można uzyskać np. z badań, raportów, trendów w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, a także z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami administracji publicznej). 8b. wskaźników osiągnięć (wewnętrzne mierniki stosowane przez przedsiębiorstwo w celu monitorowania, przewidywania i doskonalenia wyników firmy oraz oceny postrzegania firmy przez społeczeństwo).
9. KLUCZOWE WYNIKI DZIAŁALNOŚCI Doskonałe przedsiębiorstwa dokonują wszechstronnych pomiarów i osiągają wybitne wyniki w odniesieniu do ich polityki i strategii.	Podkryteria cząstkowe samooceny odnoszące się do wyników biznesu powinny dostarczyć: 9a. pomiaru i oceny podstawowych wyników finansowych i niefinansowych. 9b. kluczowych wskaźników osiągnięć działalności operacyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Guide to the EFQM Excellence Model® for the NPS*, Teal Consulting Limited, Version 2 - 2002, s. 37-59 oraz G. Lamotte, G. Carter, *Are the Balanced Scorecard and the EFQM...*, s. 23-26.

Założenie to możliwe będzie do spełnienia, jeśli przedsiębiorstwo wdroży i będzie konsekwentnie realizować w codziennej działalności osiem Zasad Doskonałości.[13] Do podstawowych zasad Modelu Doskonałości EFQM należą[14]:

1. **Orientacja na wyniki** - Doskonałość zależy od zrównoważenia i spełniania potrzeb wszystkich zainteresowanych stron (tj. pracowników, klientów, dostawców, społeczeństwa oraz właścicieli).

2. **Koncentracja na kliencie** - Doskonałość jest tworzona przez osiąganie trwałej wartości dla klienta.

[13] Zasady Doskonałości zostały zaadoptowane z koncepcji TQM (Kompleksowego Zarządzania Jakością).

[14] Por. M. Farrar, *op. cit.*, s. 24 oraz *Guide to the EFQM Excellence Model® for the NPS*, Teal Consulting Limited, Version 2 - 2002, s. 11.

3. **Przywództwo i stałość celów** - Doskonałość to wizjonerskie i inspirujące przywództwo połączone ze stałością celów.

4. **Zarządzanie poprzez procesy i fakty** - Doskonałość to zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez zestaw wzajemnie zależnych i powiązanych ze sobą systemów, procesów i faktów.

5. **Rozwój i zaangażowanie pracowników** - Doskonałość to maksymalizacja wkładu pracowników przez ich rozwój i zaangażowanie.

6. **Ciągłe uczenie się, innowacje i poprawa** - Doskonałość to wykorzystywanie uczenia się do tworzenia innowacji i możliwości poprawy.

7. **Rozwój partnerstwa** - Doskonałość to budowanie i utrzymywanie relacji partnerskich tworzących wartość dodaną.

8. **Odpowiedzialność społeczna** - Doskonałość to przekraczanie minimalnych wymagań regulacyjnych, w ramach których działa przedsiębiorstwo, oraz dążenie do zrozumienia i spełnienia oczekiwań zainteresowanych grup społeczeństwa.

Jednym z narzędzi punktacji stosowanym w procesie oceny przedsiębiorstwa przy zastosowaniu modelu EFQM jest układ logiczny RADAR (rys. 2). RADAR składa się z czterech elementów, którymi są[15]:

1) wyniki (**R**esults),
2) podejścia (**A**pproaches),
3) wdrożenie (**D**eployment),
4) ocena i przegląd (**A**ssesment and **R**eview).

Przedsiębiorstwo powinno zatem zdefiniować wyniki jako efekty oczekiwane i planowane oraz rozwijać odpowiednie metody (podejścia) ich pomiaru i oceny, a także dokonywać przeglądów efektywności zastosowanych podejść.[16] Układ ten zakłada, iż przedsiębiorstwo musi[17]:

- określić *wyniki*, do osiągnięcia jakich dąży w ramach swojego procesu tworzenia polityki i strategii;

- zaplanować i stworzyć spójny zestaw zasad (*podejść*) umożliwiających osiąganie wyników teraz i w przyszłości;

- *wdrażać* podejścia w usystematyzowany sposób, który zapewni ich pełne zastosowanie;

- dokonywać *oceny i przeglądu* zastosowanych podejść na podstawie monitorowania i analizy osiąganych wyników oraz ciągłych działań związanych z uczeniem się, a następnie identyfikować udoskonalenia, określać dla nich priorytety, planować poprawę i wdrażać je tam, gdzie istnieje taka potrzeba.

---

[15] J. Tkaczyk, *op. cit.*

[16] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 235.

[17] Zob. H. V. Andersen, N. Savic, G. Lawrie, *op. cit.*, s. 6 oraz J. Tkaczyk, *op. cit.*



Rys. 2. Układ logiczny RADAR
The RADAR logic approach
Źródło: T. Buchacz, *Model EFQM w zarządzaniu*, www.umbrella.org.pl

Szczegółowa analiza elementów koncepcji RADAR przedstawia się następująco[18]:

- Wyniki - dotyczą one tego, co przedsiębiorstwo osiąga. Na wyniki składają się rezultaty działalności przedsiębiorstwa, zarówno w sferze finansowej, jak i działań operacyjnych oraz jej postrzeganie przez zainteresowane strony. W doskonałej organizacji ukazują one pozytywne trendy i/lub są utrzymywane na dobrym poziomie. Wyniki działalności mogą być porównane z innymi przedsiębiorstwami i będą stanowiły rezultat zastosowanych podejść. Ocena badanych wyników będzie skupiać się na analizie odpowiednich obszarów.

- Podejście - ukazuje plany działań przedsiębiorstwa oraz ich uzasadnienie. W doskonałej organizacji podejście będzie opierało się na jasnych, racjonalnych i dobrze określonych podstawach oraz będzie uwzględniało potrzeby wszystkich zainteresowanych stron. Ponadto podejścia powinny być zintegrowane i oparte na polityce i strategii oraz powiązane z innymi podejściami, tam gdzie to właściwe.

- Wdrożenie - obejmuje wszystkie kroki i działania przedsiębiorstwa w celu wdrożenia podejścia. W doskonałej organizacji podejście będzie implementowane w odpowiednich obszarach, w systematyczny sposób.

[18] *Guide to the EFQM ...*, s. 17.

- Ocena i przegląd - obejmują wszelkie działania przedsiębiorstwa mające na celu dokonanie oceny i przeglądu zarówno podejścia, jak i sposobu jego wdrożenia. W doskonałej organizacji podejście i jego wdrożenie będzie przedmiotem regularnych pomiarów i uczenia się, a wyniki obu tych działań będą wykorzystywane do identyfikacji, określania priorytetów, planowania i wprowadzania doskonaleń.

Przy stosowaniu modelu w przedsiębiorstwie dla każdego podkryterium „Potencjału" powinno się zastosować elementy koncepcji RADAR: „Podejście", „Wdrożenie", „Ocena i przegląd", a dla każdego podkryterium „Wyników" uwzględnić element RADAR-u „Wyniki".[19]

Przeprowadzenie oceny[20] w modelu EFQM możliwe jest przy użyciu zarówno systemu punktacji RADAR, jak i Karty „Pathfinder". Karta „Pathfinder" jest narzędziem samooceny umożliwiającym identyfikację możliwości doskonalenia przedsiębiorstwa. Pomocna jest szczególnie w określaniu mocnych stron i obszarów poprawy oraz w opracowywaniu planów doskonalenia. Karta jako drugi sposób oceny wyników działalności przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem koncepcji RADAR, serca modelu EFQM. W przeciwieństwie do układu RADAR Karta „Pathfinder" nie opiera się na systemie punktowym[21], ale określa stopień spełnienia wymagań dotyczących potencjałów i wyników przedsiębiorstwa (tab. 2).

G. C. Mackerron, R. Masson, M. McGlynn zauważają, że proces samooceny, który skupia się głównie na całym przedsiębiorstwie lub jego strategicznym poziomie, może zostać odpowiednio zmodyfikowany, aby uwzględniać potrzeby różnych działów organizacji, i zastosowany na poziomie operacyjnym w celu ciągłego ich doskonalenia.[22]

EFQM jest modelem elastycznym i dzięki temu może być stosowany przez różne organizacje bez względu na rozmiar, strukturę, poziom dojrzałości, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Praktyczne doświadczenia wskazują, iż istnieją trzy fazy wykorzystania Modelu Doskonałości EFQM.[23] Faza 1

[19] *Układ logiczny RADAR*, www.efqm.pl

[20] EFQM prezentuje 5 różnych podejść do przeprowadzenia samooceny przedsiębiorstwa. Podejścia te obejmują relatywnie bezpośrednie i proste, oparte na opinii metody (Macierz, Kwestionariusz) oraz bardziej złożone i czasochłonne, oparte na dowodach (podejście Warsztatowe, podejście Pro forma oraz symulacja uzyskania nagrody). Zob. G. C. MacKerron, R. Masson, M. McGlynn, *Self assesment: use at operational level to promote continuous improvement*, „Production Planning & Control", January 2003, vol. 14, issue 1, s. 83 oraz H. Andersen, G. Lawrie, M. Shulver, *The Balanced Scorecard vs. EFQM Business Excellence Model*, 2GC Active Mnagement, Working Paper, June 2000, s. 7. Autorzy proponują, aby dwie pierwsze metody były stosowane przez firmy „początkujące" jako wstęp do poznania modelu, a pozostałe metody bardziej skomplikowane przez przedsiębiorstwa, które już dobrze znają model.

[21] *Guide to the EFQM...*, s. 21.

[22] Całościowe podejście do procesu samooceny na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa przedstawiają: G. C. MacKerron, R. Masson, M. McGlynn, *op. cit.*

[23] G. Lamotte, G. Carter, *op. cit.*, s. 9.

polega na stosowaniu Modelu Doskonałości EFQM jako narzędzia Samooceny, które ukazuje obraz i miejsce organizacji na dany moment. Faza 2 to zmiana sposobu postrzegania Modelu Doskonałości EFQM z narzędzia pomiaru na metodę zarządzania. Faza 3 - organizacje zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że aby wyniki procesu Samooceny osiągnęły maksymalne wartości, muszą zostać powiązane z procesem planowania biznesowego (m.in. z zarządzaniem projektami, zarządzaniem procesami, zarządzaniem dostawami).

Tab. 2. Karta „Pathfinder"- ocena wyników działalności firmy
The Pathfinder checklist - a self-assesment results of the corporate

Potencjał	Wyniki
Czy podejście (Approach): - jest mocno, solidnie oparte na określonych podstawach, - uwzględnia potrzeby wszystkich zainteresowanych stron (interesariuszy), - opiera się na polityce i strategii, - powiązane jest z innymi właściwymi podejściami, - jest trwałe, - jest innowacyjne, - jest elastyczne, - jest możliwe do zmierzenia. **Wdrożenie (Deployment) - Czy wdrożenie podejścia:** - jest wprowadzane we wszystkich potencjalnych obszarach przedsiębiorstwa, - jest wprowadzane z uwzględnieniem wszystkich możliwości, - zapewnia osiągnięcie planowanych korzyści, - jest systematyczne, - jest zrozumiane i akceptowane przez wszystkie zainteresowane strony, - jest możliwe do zmierzenia. **Ocena i przegląd (Assesment and Review) - Czy podejście i jego wdrożenie:** - jest regularnie badane pod względem efektywności, - dostarcza możliwości uczenia się, - umożliwia przeprowadzenie benchmarkingu z innymi przedsiębiorstwami, najlepszymi z branży, - jest doskonalone przez ocenę i przegląd.	**Czy wyniki (Results):** - są zgodne z oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych stron, - mierzą odpowiednie podejścia i wdrożenia podejść przy stosowaniu mierników postrzegania i wskaźników wyników działalności, - ukazują pozytywne trendy lub utrzymywane są na dobrym poziomie. Jeśli tak, to przez jak długi okres? - mają sprecyzowany cel. Jeśli tak, czy cel został osiągnięty? - są konfrontowane z innymi przedsiębiorstwami, np. z konkurencją, przeciętnymi wynikami branży lub z najlepszą firmą z branży, - porównane z innymi są lepsze, - ukazują przyczynowo-skutkowe powiązanie z podejściami, - są przedmiotem pomiaru wykorzystującym zestaw parametrów dotyczących zarówno teraźniejszości, jak i przyszłości, - przedstawiają holistyczny obraz przedsiębiorstwa.

Źródło: *Guide to the EFQM...*, s. 22.

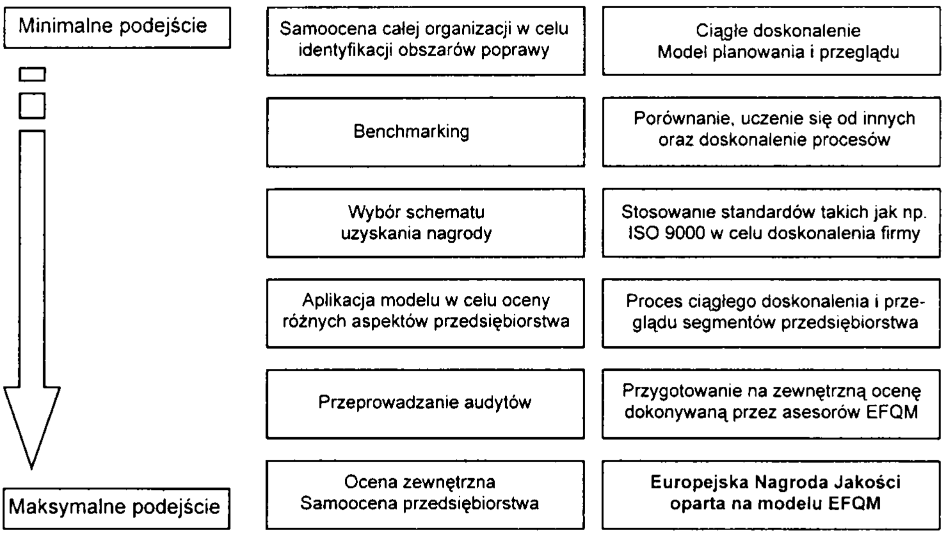
Wdrożenie Modelu Doskonałości EFQM umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie wielu korzyści, do których zaliczyć można m.in.[24] :

- ciągłe doskonalenie w celu identyfikacji obszarów wymagających poprawy,
- skoncentrowanie wysiłków pracowników na procesie nieustannego doskonalenia,

[24] *Guide to the EFQM...*, s. 24.

– domaganie się wprowadzania zmian,
– rozwijanie sensu pojęcia „doskonałość",
– skupianie wszystkich istniejących w firmie inicjatyw działania,
– możliwość ubiegania się o krajowe i międzynarodowe nagrody jakości, a w szczególności o Europejską Nagrodę Jakości (*The European Qality Award*).[25]

Wprowadzenie modelu Doskonałości EFQM przez przedsiębiorstwa możliwe jest na kilku poziomach, począwszy od minimalnego, a skończywszy na pełnym podejściu (rys. 3).



Rys. 3. Możliwości zastosowania Modelu Doskonałości EFQM[26]
Ways in which the Excellence Model EFQM can be used
Źródło: opracowanie własne na podst.: *Guide to the EFQM...*, s. 25.

Maksymalne podejście kończące się uzyskaniem statusu zwycięzcy Europejskiej Nagrody Jakości dowodzi, iż przedsiębiorstwa uzyskują zdecydowaną poprawę swoich wyników. Badania wykazują, że na przestrzeni pięciu lat ceny akcji zdobywców nagrody wzrosły średnio o 114%. Ponadto, zdobywcy zwiększyli swoje przychody o 69%, a aktywa o 79%. Natomiast pod względem przy-

[25] System Nagród Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) opiera się na trzech poziomach doskonałości: I poziom – Wyróżnienie za zaangażowanie w działania prowadzące do Doskonałości, II poziom – Wyróżnienie za Doskonałość, III poziom – Europejska Nagroda Jakości. Zob. L. Nagel, *Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM)*, Międzynarodowa Szkoła Jakości, 22–23 maja, Warszawa.

[26] Porównanie modelu EFQM z modelem zarządzania jakością przy wykorzystaniu norm ISO przedstawiają: H. D. Seghezzi, *op. cit.*, s. 861–866 oraz S. Russel, *ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?*, „Total Quality Management", July 2000, vol. 11, issue 4/5/6, s. 567–665.

chodów z działalności operacyjnej zdobywców nagrody przewyższyły o 56% wyniki organizacji, z którymi je porównywano.[27]

Model Doskonałości EFQM powstał na podstawie doświadczeń organizacji, które osiągnęły sukces. Stanowiąc narzędzie diagnozy i samooceny przedsiębiorstwa, jest sprawdzianem tego, jak efektywnie organizacja wdrożyła zasady doskonałości.[28]

Model EFQM jest „ramowym modelem", który umożliwia ocenę, a następnie stałe doskonalenie rezultatów działalności przedsiębiorstwa w szerokim obszarze działań. Należy podkreślić, iż holistyczny charakter Modelu Doskonałości EFQM stanowi dla przedsiębiorstw idealne narzędzie zarządzania, gdyż wpływając na zmianę zachowań organizacji, przyczynia się do poprawy osiąganych przez nią wyników. Możliwe jest to w sytuacji, gdy model jest prawidłowo wdrożony i stosowany, a także w pełni akceptowany przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

SUMMARY

The article presents The EFQM Excellence Model as a framework for managing and continuous improvement in the organisation. The model consists of nine criteria, groups in two areas: Enablers (Leadership, People, Policy & Strategy, Partnerships & Resources, Processes) and Results (Performance, People, Customer, Society,). The Enablers cover what organisation does and the approaches that are used. The Results cover what the organisation achieves. Results are caused by Enablers and Enablers are improved using feedback from Results.

The EFQM Excellence Model can also be used by organisations as a tool for self-assement, a way to benchmark with other organisations and a guide to identify areas for improvement.

[27] V. Singhal, *TQM Boosts the bottom line*, kwiecień 2002 podaję [za:] L. Nagel, *op. cit.*

[28] A. Bagley, *EFQM Excellence Model vs Balanced Scorecard*, Teal Consulting Limited, 2003.